

ビール産業における合併・買収とグローバル化の進展

Globalisation in the Brewing Industry through Merger and Acquisition

坂 本 旬

【要 旨】

近年、世界のビール産業では、M&Aを通じた企業成長により集中が著しく進行しており、その構造が大きく変化している。こうした企業集中の動きは2000年代に特に加速し、上位企業同士の合併や買収が相次いだ。本稿では、近年のビール市場における主要プレイヤーである上位4社のM&Aや企業行動に焦点を当て、各社の戦略的な傾向を明らかにすることで、ビール産業のグローバル化について考察することを目的とする。2000年代のビール産業において、上位2社のABインベプとSABミラーは、非常に大規模かつ広範囲に及ぶM&Aを行い、よりグローバルな企業であると判断できるが、一方で、続く2社のハイネケンとカールスベアは上位2社と比べると依然としてヨーロッパ的性格の強い企業であった。本稿では、ビール産業におけるグローバル化を検討するため、こうした企業のM&Aについて分析し、各社の戦略的傾向を明らかにした。

【キーワード】

ビール産業、合併、買収、企業集中、グローバル化

【Abstract】

This paper explores the globalisation in the brewing industry through analysing mergers and acquisitions of major brewing companies. Recently, the structure has drastically changed in the brewing industry because of concentration of firms throughout M&As. This article focuses on M&As and corporate behaviour which accomplished by top four brewing companies in the world. Then, this study examines the globalisation in the brewing industry through discussing strategic tendencies of each companies.

The top two companies, AB InBev and SABMiller, became really ‘global’ companies by repeating large M&As. On the other hand, Heineken and Carlsberg, the third and fourth largest companies in the world, would rather ‘European’ firms. Through these

considerations, this paper explores the globalisation in the brewing industry.

【Keywords】

brewing industry, acquisition, merger, concentration of firms, globalisation

I はじめに

近年の世界ビール産業では、M&Aを通じた企業成長により集中が著しく、その構造が大きく変化している。特に、ビール総生産量に占める企業の割合を見ると、2015年には上位4社だけで全体の約5割を占め、上位10社まで含めると7割近くにまで達している¹。こうした企業集中の動きは、2000年代に入って特に加速した。例えば、2002年のサウス・アフリカン・ブリュワリーズ（South African Breweries、以下SABと略記）とミラー・ブリューイング・カンパニー（Miller Brewing Company）の合併や、2004年のアンベブ（Companhia de Bebidas das Américas: AmBev）とインターブリュー（Interbrew）の合併及び、それによって形成されたインベブ（InBev）による、2008年のアンハイザー・ブッシュ（Anheuser-Busch）の買収など、上位企業同士の合併や買収が相次いだ。さらに2016年には、世界1位のアンハイザー・ブッシュ・インベブ（Anheuser-Busch InBev、以下ABインベブと略記）が、世界2位であるSABミラー（SABMiller）の買収を発表するなど、驚くほどの規模とスピードで世界的なM&Aが繰り返されている。現在の世界ビール産業では、こうしたM&Aによる企業集中を通して、グローバル化が著しく進展している。

ビールは現在、主に嗜好品と捉えられているが、それに関わる市場や産業は、経済的にも政治的にも非常に重要である。ビールは古代より飲まれており、中世には既に世界の広範囲にまで広がっていた。アルコール飲料の中でも、ビールは現在最も大きな市場を構成している製品である。こうした、世界で広く飲まれている製品を扱うビール産業や市場では、政府や政策との結びつきも非常に強く、何世紀にもわたり、ビールそのものや原材料に対する課税は、政府の貴重な収入源となってきた。例えばEUでは、ビール醸造やそれに関わる企業活動が、当該経済に大きく貢献しており、2008年から2013年までのビールに関連する税金は、およそ100億ユーロにまで達していた。合衆国でもその数字は大きく、2014年のデータでは、ビール産業の持つ経済的なインパクトは2500億ドル（国民総生産のおよそ1.5%）と算出されている。さらに、ビールに関する経済活動から得られる税金の総額は110億ドルを越えた。以上のように、ビールに関わる産業及び市場は、経済的にも政治的にも大きな意味を持っており、こうした事情を踏まえて、時に政府や公共機関は、ビールの品質維持や健康への影響、そして企業間の公正な競争確保を理由に、様々な形でビール産業に対する規制を行ってきた²。

このように、ビールという製品は単なる嗜好品という枠にとどまらず、一国の経済やグローバル経済に与える影響は大きい。また、先に述べたように、近年では特に大企業同士の合併が相次いでおり、産業構造が大きく変化している。そこで本稿では、こうしたダイナミックな変化を見せる2000年代の世界ビール産業に注目し、2016年に行われたABインベプとSABミラーという上位企業同士の、産業を揺るがしうる大合併前夜までの市場について整理し、現状分析を試みる³。その際、近年のビール市場における主要プレイヤーである上位4社のM&Aや企業行動に焦点を当て、各社の戦略的な傾向を明らかにすることで、ビール産業のグローバル化について考察することを目的とする。

本稿の構成は以下の通りである。まず第Ⅱ節では、2000年代の世界ビール市場について、国別の消費量や生産量などから概観する。続く第Ⅲ節では、ビール市場の主要プレイヤーである上位4社に対象を移し、それぞれのM&Aや関連する企業行動について検討する。最後に第Ⅳ節では、本稿の小括を行うと共に、今後の課題について言及する。

Ⅱ 2000年代における世界ビール市場

世界のビール総消費量は、2009年のデータでは約1億8500万klに達しており、ワイン（2700万kl）やスピリッツ（1900万kl）と比べると、アルコール飲料市場の中では圧倒的な規模を誇っている⁴。2015年の数字を見ても、世界のビール総消費量は約1億8378万klであり、前年からは若干減少に転じているものの、アルコール飲料市場における重要性は変わらない（図表1）。ビール消費量について国別で見ると、2003年から連続して中国が第1位であり、その量は約4327万klと、第2位のアメリカを大きく離している。その後は、ブラジル、ロシア、ドイツ、メキシコと続き、日本は世界で第7位の消費量に位置している。2000年代以降は特に、経済成長や人口増加を背景として、中国やブラジル、ロシアといった国々でビール消費量が急増しており、市場成長が著しい。また、地域別消費量でも、この中国の圧倒的な消費量により、アジアが第1位となっている。こうして、近年の国別消費量では、中国を含むアジアの優位が顕著であるが、その一方で、同年の一人あたり消費量に目を向けると、23年連続でチェコが第1位であり、それ以外にも上位にはドイツやオーストリアなどヨーロッパ諸国が目立っている（図表2）。歴史的にも、ビール産業にとってヨーロッパは重要な市場であり続けてきたが、近年の一人あたり消費量におけるヨーロッパ諸国の存在感を見ると、依然としてその地位を維持していることがわかる。以上が2000年代のビール消費の動向であるが、ごく最近では、経済情勢の低迷や増税の影響を受けて、これまで好調であった中国やブラジル、ロシアといった国々でも消費量がやや減少する傾向にある。その一方で、アフリカや東南アジアでは依然として消費が拡大しており、アルコール飲料市場におけるビールのプレゼンスは変わっていない。

図表 1 国別ビール消費量（2014 年・2015 年）

順位	国名	2015年			2014年		
		総消費量(万kl)	国別構成比	増加率	総消費量(万kl)	国別構成比	順位
1	中国	4,326.6	23.5%	-3.9%	4,501.2	24.4%	1
2	アメリカ	2,424.5	13.2%	0.0%	2,425.1	13.2%	2
3	ブラジル	928.3	5.1%	-1.9%	946.7	5.1%	3
4	ロシア	863.3	4.7%	-3.6%	895.6	4.9%	4
5	ドイツ	845.0	4.6%	0.1%	844.1	4.6%	5
6	メキシコ	737.1	4.0%	6.7%	690.8	3.7%	6
7	日本	538.0	2.9%	-0.5%	540.7	2.9%	7
8	イギリス	440.4	2.4%	-0.7%	443.5	2.4%	8
9	ベトナム	383.2	2.1%	7.7%	355.7	1.9%	11
10	ポーランド	382.3	2.1%	1.2%	377.6	2.0%	9

出典：キリンビール株式会社（2016）。

図表 2 国別ビール一人当たり消費量（2015 年）

順位	国名	一人当たり消費量 (L)	総消費量 (万kl)
1	チェコ共和国	142.4	193.0
2	セーシェル	114.6	1.1
3	ドイツ	104.7	845.0
4	オーストリア	104.7	89.8
5	ナミビア	102.7	25.3
6	ポーランド	99.0	382.3
7	アイルランド	97.5	45.7
8	リトアニア	97.1	28.0
9	ベリーズ	94.7	3.4
10	ルーマニア	92.1	179.7
55	日本	42.3	538.0

出典：キリンビール株式会社（2016）。

い。

ビールの生産量に議論を移すと、2015年は上記で確認したビール総消費の減少傾向を受けて、ドイツとベトナムを除く消費量上位国で生産量が減少している（図表3）。ただし、このベトナムでの生産量拡大はめざましく、2014年から2015年にかけて約8%も生産量を増加させ、イギリスを上回るまでに成長した。こうしたビール生産量の順位は、先のビール消費量の順位とほぼ対応しており、輸送コストや現地ブランドの優位、消費者の嗜好にいち早く対応する必要性などを考慮すれば、現地生産という方法が選択されるのは当然であろう。

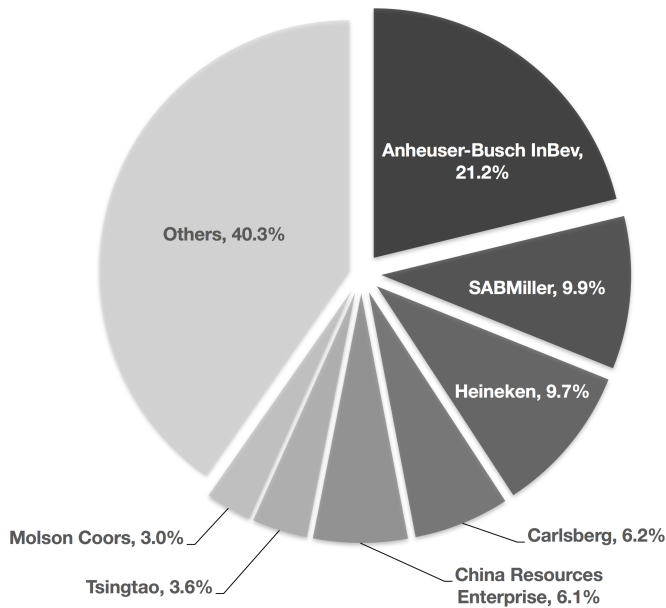
図表 3 国別ビール生産量（2014 年・2015 年）

順位	国名	2015年生産量 (万kl)	2014年生産量 (万kl)
1	中国	4,715.7	4,967.1
2	アメリカ	2,235.1	2,261.1
3	ブラジル	1,385.8	1,413.7
4	ドイツ	956.2	952.7
5	ロシア	782.0	821.9
6	メキシコ	745.0	780.0
7	日本	538.0	564.5
8	ベトナム	467.0	389.0
9	イギリス	440.5	443.4
10	ポーランド	398.0	395.2

出典：Barth-Haas Group (2016), p.9 より作成。

ここまで見てきたように、ビール産業はアルコール飲料市場の中でも依然として重要な位置を占めており、地域によっては今後も大きく成長する可能性がある。こうした状況の中で、グローバルに活動する企業にとって、競争優位の中心となるのはブランドであり、近年特にその重要性が増している。ビール市場で競争する各企業は、魅力的なブランドを獲得するために国境を越えたM&Aを積極的に展開しており、その結果として、企業の集中が加速することとなった⁷。そこで、現在の主要企業と企業集中に注目すると、冒頭でも述べたとおり、近年のビール産業で最も大規模な多国国籍企業はベルギーのABインベブであり、その生産量は2015年時点で世界の21.2%を占めている（図表4）。ABインベブは、2004年にブラジルのアンベブとベルギーのインターブリューが合併することで設立されたインベブが、2008年にアメリカのアンハイザー・ブッシュを買収することで誕生した。業界第2位のSABミラーも、イギリスに本社を置くSABがアメリカのミラーを買収することで設立され、世界で9.9%のシェアを有している。この2社に続くオランダのハイネケン（Heineken）は、ABインベブやSABミラーのように上位同士のM&Aを経ているわけではないが、ヨーロッパ企業とのM&Aを中心に行っており、さらに近年では、その事業範囲拡大のためにメキシコなどの企業とも合併することで、9.3%までシェアを伸ばしている。ハイネケンに次いで4番目に大規模なビール企業であるデンマークのカールスベア（Carlsberg）は、上位3社と比べるとそれほど規模の大きいものではないが、中欧や東欧を中心にいくつかのM&Aを実施することで6.3%のシェアを保持している。このように、上位4社は全てヨーロッパ企業によって占められており、世界ビール産業におけるヨーロッパの優位を示しているが、近年では、自国の経済成長による急速な消費拡大を背景に、成長を続ける中国企業の台頭が顕著である。上位10社の中には、華潤創業（China

図表 4 世界のビール産業における市場シェア（2015 年）



出典：Barth-Haas Group (2016), p.7 より作成。

Resources Enterprise)、青島（Tsingtao Brewery）、燕京（Yanjing Brewery）という 3 社の中国企業が含まれており、特に華潤創業はSABミラーとの合併で醸造事業を展開し、自国の強大なビール消費に支えられ、そのシェアを6.1%にまで伸ばしている⁸。

以上のように、上位4社あるいは上位10社を見ても、国際的なM&Aを通じた企業集中というものが、ビール産業のグローバル化における2000年代の大きな特徴のひとつとなっている。2000年から2009年の累計集中度を示すデータからも、醸造産業の企業集中が当該時期にかなり進んでいたことは明らかであり、2015年には上位10社だけで、世界のビール生産の約 6 割を占めるまでに進行している（図表 5）⁹。

Ⅲ 2000年代におけるビール産業と企業によるM&A

本稿はここまで、2000年代の世界ビール市場を概観するなかで、近年加速するグローバル化に伴って進行する企業集中に注目してきた。本節では、そうしたビール市場における主要なプレイヤーである企業そのものに焦点をあて、それぞれの企業が2000年代に行ってきたM&Aと、その戦略的傾向について検討する。

図表 5 世界のビール産業における累積集中度（CR5 及び CR10）

	CR5	CR10
2000年	25.4%	37.3%
2004年	36.2%	48.0%
2009年	46.3%	59.3%
2015年	53.1%	65.9%

出典：Pedersen *et al.* (2013), p.22; Barth-Haas Group (2016), p.7 より作成。

1. アンハイザー・ブッシュ・インベブ

ABインベブは2000年以降、相当数のM&Aを実施することで、その規模を急速に拡大させてきた（付表1）。まず、ABインベブの前身企業であるインターブリューは2000年に、イギリスで3番目に大規模なビール企業で、当時既にステラ・アルトワ（Stella Artois）のライセンス生産を行っていたウィットブレッド（Whitbread）と、カーリング（Carling）やテネンツ（Tennents）などのブランドを持つイギリス第2位のバス（Bass）を買収することで、ヨーロッパでの地位を高めていた¹⁰。さらに2004年にインターブリューは、ブラジル市場で当時68.1%ものシェアを誇り、中南米で強固な基盤を持っていたアンベブとの合併を発表した。これは、世界第3位と世界第5位の大規模ビール企業同士の合併であり、これによって形成されたインベブは、世界のビール市場において約13%のシェアを獲得し、20の主要な市場で1位から2位の地位を築くことに成功した¹¹。その後、インベブはいくつかのM&Aを経て、2008年にはアンハイザー・ブッシュを買収することとなり、世界で最も大規模なビール企業であるABインベブの誕生を迎えた。インベブはこの買収によって、アンハイザー・ブッシュが持っていたアメリカでの50%近くに上るシェアと、バドワイザー（Budweiser）やバド・ライト（Bud Light）といった強力なブランドを獲得することとなった¹²。

ABインベブは、以上のような合併及び買収を経て、世界で最も大規模なビール企業となったが、その後も同様のM&Aを推進し続けた。2013年には、メキシコのビール市場で5割強のシェアを有していたグルボ・モデロ（Grupo Modelo）の買収を実施した。ABインベブにとって、モデロは20年以上にわたって友好的な関係を築いてきた企業であり、既に50%の株式を保有していたが、この買収によって残りの株式を全て獲得し、完全買収となった。モデロを完全に取り込むことで、ABインベブは世界的なブランドであるコロナ（Corona）を獲得すると共に、モデロの持つ現地での販売網を用いて、自身のグローバル・ブランドを積極的にメキシコで展開することが可能となった。さらに、この合併によってABインベブは、買収によるシナジーとして2016年までに、およそ10億ドル

のコスト削減が見込めると発表した¹³。

このようにABインベブは、2000年以降に大企業同士の合併により誕生し、その後も多くのM&Aを推進することで圧倒的な世界シェアを獲得してきた。特に、ABインベブ設立後は、ラテンアメリカや北米をその活動地域として重視するようになり、近年では、韓国のOBビール（Oriental Brewery）や中国の四平金士百純生啤酒股分有限公司（Siping Ginsber）を買収するなど、あたかも自身の描く世界地図の残りを埋めるかのごとく、アジアでの販売量を大きく伸ばしている（図表6）。さらに、これまで注力してきた比較的大規模な企業を買収に加えて、中小のビール企業や醸造所を買収も視野に入れ、アメリカのグース・アイランド（Goose Island）やブルー・ポイント（Blue Point Brewing）、テン・バレル（10 Barrel Brewing）、イリジアン（Elysian Brewing）など、近年隆盛を見せているクラフト・ビールやマイクロ・ブリュワリーといったタイプの醸造所まで、積極的に買収を進めている¹⁴。ABインベブはこうして、2015年時点でバドワイザーやコロナ、ステラ・アルトワ、ベックス（Beck's）やレフ（Leffe）、ヒューガルデン（Hoegaarden）などの世界的なブランドをはじめとした200以上のビール・ブランドを所有し、その年間売り上げは436億ドルに達しており、世界で最も大規模なビール企業というだけでなく、世界の消費財企業としても上位5社に入るほどの規模となった¹⁵。

2. SABミラー

近年のビール産業において第2位の位置につけるSABミラーも、ABインベブと同様に国際的なM&Aを繰り返すことで成長してきた企業であった（付表2）。その中でも特筆すべきなのは、SABミラー設立につながる、2002年に行われたミラーの買収であろう。SABは、当時アンハイザー・ブッ

図表6 2000年代のABインベブにおける地域別販売量（百万 hl.）

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
North America	14.6	16.8	16.8	17.0	14.7	14.3	12.6	26.6
Latin America	-	-	-	38.7	103.5	117.2	131.4	135.2
Europe	50.1	58.2	68.6	73.6	79.5	82.3	85.1	79.9
Asia Pacific	8.4	8.5	10.3	22.2	24.0	30.9	36.4	38.3
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
North America	134.6	129.5	124.9	125.1	144.5	160.0	159.8	180.5
Latin America	143.1	153.9	154.9	160.4	156.1	162.2	159.5	150.2
Europe	73.5	58.6	56.6	52.3	47.6	44.3	43.0	75.3
Asia Pacific	52.5	50.3	56.0	57.7	65.8	82.5	88.2	92.3

注) 2016年より、Europeに中東及びアフリカ地域が追加。

出典：Interbrew (2001-2003); InBev (2004-2007); AB InBev (2008-2016)より作成。

シュに次いでアメリカ国内第2位であったミラーを、その親会社であるアルトリア・グループ（Altria Group）から買収することを決定し、2002年7月には社名をSABミラーへと変更した。この買収によって、SABミラーはラガー・ビールの販売量を65%以上も伸ばし、より本格的に国際ビール事業へと乗り出して40カ国以上でビール醸造を行うことが可能となった¹⁶。さらに2007年には、アメリカのモルソン・クアーズ（Molson Coors Brewing Company）との合併事業を行うことが発表され、2008年6月にはアメリカ合衆国司法省の許可も下り、同年7月にミラー・クアーズが設立された。出資比率は、SABミラーが58%、モルソン・クアーズが42%であり、彼らはアメリカとプエルトリコにおける事業を共同で行うこととなった¹⁷。特に本合併事業は、アメリカにおいて圧倒的な地位を築きつつあったABインベブに対抗する手段のひとつでもあった。

2015年時点のEBITAで見た場合、SABミラーにとっては、ラテンアメリカ及びアフリカでの事業活動が重要となっており、両地域のEBITAは全体の64%となっている。特にラテンアメリカでは、コロンビアやエクアドル、エルサルバドル、ホンジュラス、パナマ、ペルーといった6カ国全てで市場シェア1位を達成しており、アフリカでもほぼ同様の地位を保持している。販売量では、近年アジア太平洋での成長がめざましく、中国やインド、オーストラリアやベトナムにおいて積極的な事業展開を行っている（図表7）。なかでも中国では、現地のコングロマリットである華潤創業と20年以上にわたって合併事業を行っており、雪花啤酒は中国でも最大のビール・ブランドとなっている。また、オーストラリアにおいては、2011年にフォスターズ・グループ（Foster's Group）を買収した際に獲得したカールトン・アンド・ユナイテッド（Carlton & United Breweries）が、現地で2番目に大規模な醸造所となっており、インドにおいてもSABミラーは国内第2位の規模となっている。このように、SABミラーは現在の規模へと成長する過程で様々なM&Aを行い、そこで獲得したミラー・ジェニュイン・ドラフト（Miller Genuine Draft）やフロールシュ（Grolsch）、ペローニ・ナストロ・アズーロ（Peroni Nastro Azzurro）、ピルスナー・ウルケル（Pilsner Urquell）をグローバル・ブランドとして展開し、2015年には全体として221億ドルの売り上げを記録している¹⁸。

3. ハイネケン及びカールスベア

世界ビール産業において第3位のハイネケン及び第4位のカールスベアは、先の2社が非常に広範囲にわたるM&Aを推進し続けてきたのに対して、主にヨーロッパでのM&Aを中心に行ってきた（付表3、4）。両社は、2000年代中頃にロシアや中欧、東欧の企業を多く買収することで、当該地域での存在感を高めていた。その中でも、ハイネケンにとっては2003年に行われたBBAG（Österreichische Brau-Beteiligungs-Aktiengesellschaft）の買収が特に重要であった。BBAGは、ドイツと同様にビールの一大消費国であるオーストリアで非常に強いポジションを築いていただけでなく、中欧でも広く事業を展開する企業であった。BBAGは、オーストリア以外にもポーランドやチェコ、ハンガリー、ルーマニアなどで14の醸造所を稼働させており、ゲッサー（Gösser）やツィ

図表 7 2000 年代の SAB ミラーにおける地域別販売量（百万 hl.）

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
North America	-	-	33.9	47.3	47.4	47.1	46.6	48.2
Latin America	-	-	1.7	1.8	1.8	16.2	34.9	36.8
Europe	21.1	22.5	24.5	30.9	33.7	35.7	40.1	43.9
Asia Pacific	12.8	19.0	31.3	32.5	39.5	51.0	68.1	84.0
Africa	16.5	18.0	31.3					
South Africa	23.9	24.2	24.4	25.3	25.9	26.0	26.5	26.5
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
North America	45.6	43.5	42.3	41.3	40.6	39.4	38.5	38.0
Latin America	37.1	38.1	38.3	41.6	43.0	43.6	44.2	46.6
Europe	47.2	45.5	44.2	44.0	45.3	43.6	43.6	43.1
Asia Pacific		46.3	51.3	58.1	67.3	71.5	71.2	70.3
Africa	54.4	13.5	15.3	17.4	18.4	19.5		
South Africa	25.9	25.8	26.3	26.9	27.3	27.2	48.4	50.8

出典：South African Breweries (2001-2002); SABMiller (2003-2016)より作成。

プファー (Zipfer)、カイザー (Kaizer) といった有力なブランドを生かし、ヨーロッパで当時6番目に大きいビール企業となっていた。ハイネケンにとって、このBBAGの買収は規模的にも金額的にも非常に大きなものであったが、この買収により、オーストリア、ポーランド、ルーマニア、ハンガリー、スロベニア、ブルガリア、クロアチアで主要な市場シェアを獲得することに成功し、そうした国々でハイネケン・ブランドをこれまで以上に広める機会も得ることができた¹⁹。

一方、カールスベアも2000年代に入ると、自身の活動範囲を拡大するための合併を行った。カールスベアは2000年に、ノルウェーのコングロマリットであるオルクラ (Orkla) と共に、カールスベア・ブリュワリーズ (Carlsberg Breweries) という新会社を発足させ、オルクラの持つ飲料事業を引き継ぐこととなった。カールスベア・ブリュワリーズは、カールスベアが60%、オルクラが40%という出資比率で設立され、北欧史上最も大規模な合併事業となった。カールスベア・ブリュワリーズの設立によって、カールスベアはデンマーク、スウェーデン、ノルウェーといった北欧諸国においてより強固な基盤を確保すると同時に、バルト三国やロシアを含む東欧市場でも大きなシェアを獲得することができた。さらにこの合併事業では、BBH (Baltic Beverage Holding) の50%の株式所有が可能となったことも非常に重要であった。それはつまり、当時顕著な伸びを見せていた中欧や東欧市場へのさらなるアクセスを意味していた。加えてカールスベア・ブリュワリーズは、上記以外にも同地域において小規模なM&Aを実施した²⁰。

このように、ハイネケンとカールスベアは2000年代に入ると、主に中欧や東欧といった地域での事業拡大を目指してM&Aを行ってきたが、こうした活動に加えて、両社に共通して重要であった

のが、2008年に行われたスコティッシュ・アンド・ニューカッスル (Scottish & Newcastle) の買収であった。2008年、当時世界で第7位の規模であり、ビールやソフト・ドリンク、ミネラル・ウォーターの製造・販売を世界中で行っていたイギリスのスコティッシュ・アンド・ニューカッスルが、ハイネケンとカールスベアが共同で設立したサンライズ・アクイジションズ (Sunrise Acquisitions) によって買収されることが発表された。これは、イギリスでの事業について再考していたハイネケンと、ロシアでの事業拡大を目指していたカールスベアとの思惑が一致した結果、実現した共同買収であった。これにより、特にカールスベアは自身の規模を世界第4位の地位にまで上昇させることが可能となった。この買収後、スコティッシュ・アンド・ニューカッスルの事業やブランドについては、ハイネケンとカールスベアがそれぞれ分割して所有することとなった。ハイネケンは、当初の狙い通りイギリスでの事業に加えて、アイルランド、フィンランド、ベルギー、ポルトガル、合衆国、インドでの事業、そして他のEU諸国への輸出事業を引き継ぎ、イギリスでの事業はハイネケンUKとして行われることとなった。さらにハイネケンは、スコティッシュ・アンド・ニューカッスルが有していたシードルのブランドも獲得し、これはハイネケンの製品構成拡大に大きく役立った²¹。既に、北米や西欧では、ライフスタイルや飲酒習慣の変化によって、ビールからワイン、スピリッツへと消費者の嗜好が移りつつあり、そうした状況の中で、ストロングボウ (Strongbow) やバルマーズ (Bulmers) といったブランドのシードルは、今後大きく伸びていくことが期待された²²。一方のカールスベアは、既に半数の株式を所有しているBBHの残りの50%を引き継ぐことができ、加えて、フランスのブラッスリー・クロネンブル (Brasseries Kronenbourg) やギリシャのミソス (Mythos)、ラトビアやリトアニア、ベラルーシ、中国、カザフスタン、ベトナムでの事業を獲得した²³。

以上のように、これまでは比較的ヨーロッパでのM&Aを中心に行ってきた両社であるが、2010年以降は、徐々にその傾向を変化させている。ハイネケンは、2010年にメキシコにおいてモデルに次ぐ規模であったフェムサ (FEMSA: Fomento Económico Mexicana, S.A.B. de C.V.) を買収し、その後もナイジェリアやエチオピアなどのビール企業との合併を行っている。ハイネケンはフェムサの買収によって、合衆国での事業や輸出を含むメキシコでのビール事業に加えて、それまでハイネケンが進出していなかったブラジルでの事業を獲得することで、アメリカ大陸での存在感を大いに高め、ヨーロッパと並ぶ主要な事業地域となった (図表8)²⁴。一方でカールスベアも、2010年以降はヨーロッパ以外でのM&Aを積極的に展開し、ネパールやラオス、ベトナムや中国、インドの事業を買収することで、アジアでのビール醸造事業を拡大させている (図表9)²⁵。カールスベアは、従来西側を中心に活動してきたが、そうした戦略の方向を徐々に東に転換し、新たな地域での事業を広く展開しようとしている。

図表 8 2000 年代のハイネケンにおける地域別販売量（百万 hl.）

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Western Europe	55.4	57.9	44.7	43.5	32.2	32.1	31.9	44.3
Central & Eastern Europe			20.6	31.6	45.5	46.9	51.1	50.5
Africa & the Middle East	9.9	10.6	12.7	13.5	15.0	13.3	15.7	18.1
Americas	7.8	8.4	12.5	14.5	15.1	13.2	13.7	10.3
Asia Pacific	7.8	8.0	8.4	9.5	10.8	6.4	7.4	2.6
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Western Europe	47.1	45.4	45.4	44.3	42.2	42.5	76.6	78.6
Central & Eastern Europe	46.2	42.2	45.4	47.3	48.0	46.0	35.9	38.4
Africa & the Middle East	19.8	19.1	22.0	23.3	27.4	29.3		
Americas	9.4	37.9	50.5	53.1	54.9	57.0	56.0	58.7
Asia Pacific	2.7	1.3	1.3	3.7	22.7	24.0	19.8	24.4

注 1) 2005 年より、ドイツ及びギリシャが Western Europe から Central & Eastern Europe へ地域変更。

注 2) 2015 年より、西欧及び中欧地域が Europe へ、アフリカ及び中東、東欧地域が Africa, Middle East & Eastern Europe へと地域分類変更。

出典：Heineken (2001-2016)より作成。

図表 9 2000 年代のカールスベアにおける地域別販売量（百万 hl.）

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Western Europe	27.2	26.3	23.7	28.1	28.4	28.2	28.5	51.0
Eastern Europe	29.4	37.5	25.6	29.1	32.9	36.7	43.9	46.8
Asia	11.3	14.7	5.1	6.0	7.6	7.7	9.6	11.5
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Western Europe	50.2	49.5	49.7	50.3	49.0	50.0	50.2	48.4
Eastern Europe	51.3	46.8	47.7	44.7	42.4	37.8	32.3	32.4
Asia	14.5	17.9	21.3	25.4	28.3	35.0	37.8	36.1

出典：Carlsberg (2001-2016)より作成。

IV おわりに

本稿ではここまで、2000年代の世界ビール産業における主要企業の行動に注目し、近年加速する企業集中につながるM&Aについて、それぞれ検討してきた。2000年代に入ると、上位企業各社は、有力ブランドの獲得を狙って、これまでにない規模とスピードでM&Aを推進してきたが、上位2社と続く2社では、その傾向がやや異なっている。

ABインベブとSABミラーは、それぞれの成り立ちから既にグローバルな存在であったが、その

後も地理的に広範なM&Aを積極的に推進してきた。ABインベプは、設立過程で既にヨーロッパ、ブラジル、合衆国において強固な基盤を獲得しており、続いてメキシコで最も大規模な企業を買収するなど、ラテンアメリカや北米全体でも存在感を高めてきた。さらに近年では、アジアでも広く買収を行い、まさに全世界で圧倒的な規模を誇る企業となっている。SABミラーもほぼ同様に国際的なM&Aを続け、設立時から優位に立っていたラテンアメリカとアフリカでの事業に加えて、中国やインド、ベトナム、オーストラリアなどにも積極的に展開し、その活動範囲を広げ続けてきた。このように、世界ビール産業の上位2社については、非常に大規模かつ広範囲に及ぶM&Aを経ており、まさにグローバルな企業であると判断することができる。

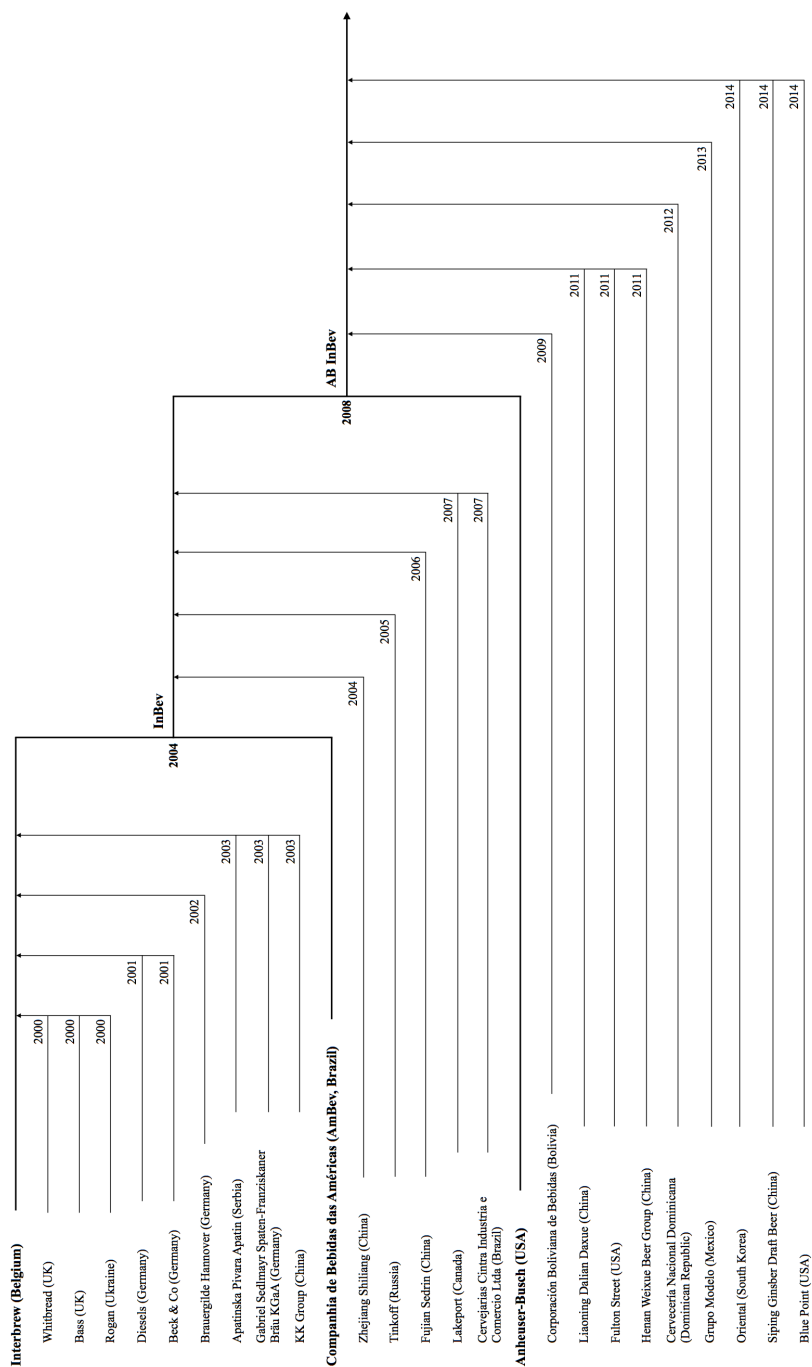
一方、続く2社のハイネケンとカールスベアについては、2000年代中頃までは、中欧や東欧の企業を多く買収するなど、その活動範囲はヨーロッパ中心であり、ABインベプやSABミラーに比べるとM&Aの規模も小さく、依然としてヨーロッパの性格の強い企業であった。しかしながら、2010年代に入ると両社のM&A戦略は徐々に変化し、ハイネケンのメキシコでの買収やカールスベアの積極的なアジア進出など、上位2社を追従するように、その事業範囲を広げている。

以上のように本稿では、近年加速するビール産業の企業集中に注目し、2015年までの各企業のM&Aとその戦略的傾向を検討することで、ビール産業のグローバル化について考察してきた。こうした状況を踏まえて、直近の2016年にはさらに事態が複雑となっている。なかでも、2016年10月に完了したABインベプによるSABミラーの買収は、ビール業界だけでなく産業界全体に大きな衝撃を与えた。ABインベプはSABミラーの買収によって、南アメリカやアフリカ、オーストラリアでの事業を大きく拡大することができ、本当の意味でのグローバルなビール企業へと変貌を遂げようとしている。今回のM&Aでは、ヨーロッパ市場については優先されなかったが、その代わりにエクアドルやペルー、コロンビア、南アフリカ、オーストラリアでの事業獲得を強調した。これらの国々は既に、SABミラーが強固な基盤を形成してきた場所であり、今後はヨーロッパなどよりもはるかに大きな利益が見込める市場であった。ABインベプはこの買収によって、世界のビール市場における30%程度のシェアを有することとなり、世界のビール売上の50%を占めるまでの規模になった。当該案件の買収総額は790億ポンドにまで上り、イギリス企業の中では歴史上最も大規模なM&Aとなった。しかしながら、このM&Aについてはいくつかの国で独占禁止法に抵触しており、関連する事業を他の企業へ売却することも行われた。アメリカでは、SABミラーが保有していたミラー・クアーズの58%の株式をモルソン・クアーズに売却することが決まり、中国でも同様の合併事業の株式を、合併相手である華潤創業へ売却した。さらにヨーロッパにおいても、SABミラーが所有していたペローニやフロールシュ、ピルスナー・ウルケルなどのブランドを含む東欧5カ国での事業を日本のアサヒが買収することとなり、彼らにとってはヨーロッパを基盤とした海外展開への思わぬ好機となった²⁶。

このように、世界のビール産業では2000年代以降、特に大規模かつ広範囲なM&Aが繰り返され

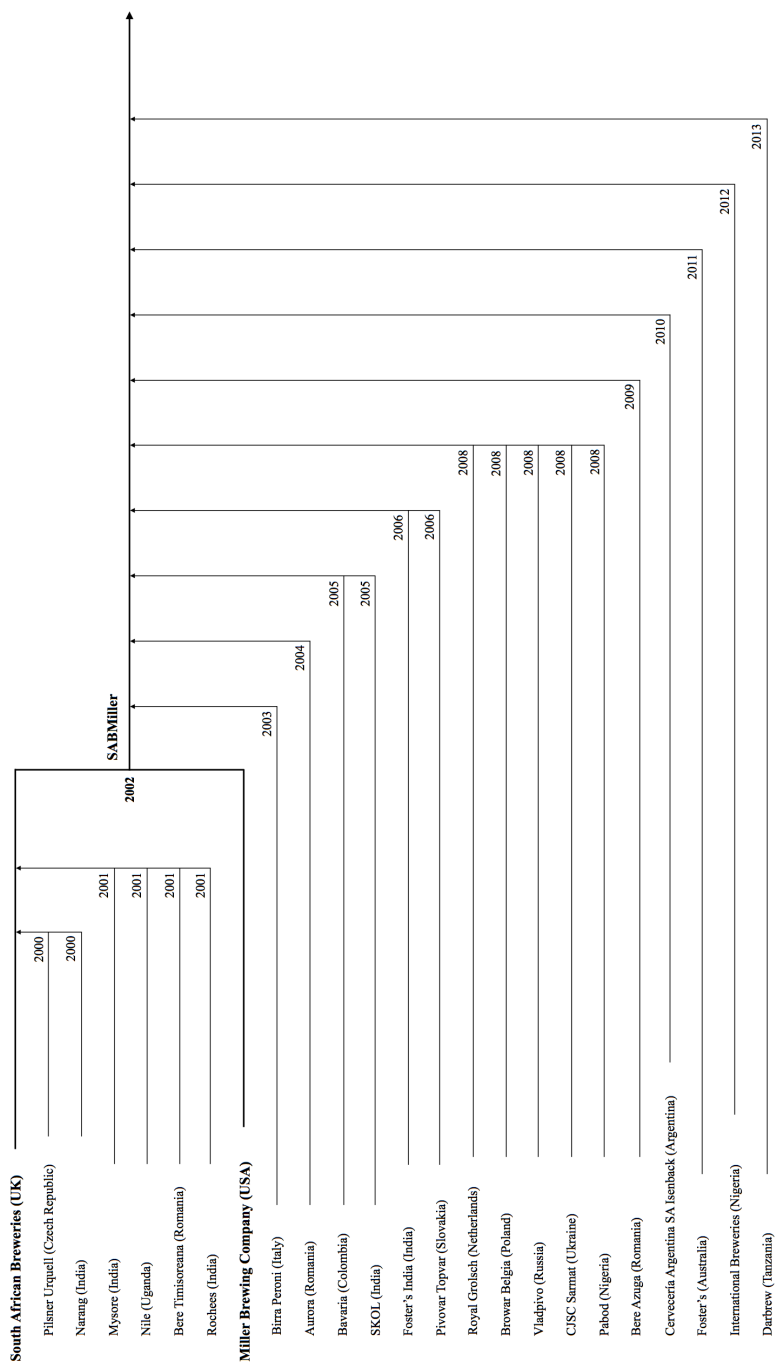
ており、現在でも同様の状況は続いている。本稿では、資料的制約と合併に対する評価が定まっていないことから、上記のABインベプによるSABミラーの買収はその事実を指摘するのみにとどめたが、今後はこの点の分析も加えることで、世界のビール産業、あるいはそれが位置する世界の消費財産業が経験している、よりダイナミックな流れを詳細に検討する必要がある。また本稿においては、2000年代の世界ビール市場とそこで競争する企業を中心に論じてきたため、近年加速する企業集中やグローバル化がなぜ始まったのか、またその起点はいつ頃であったのかという点には触れられなかった。しかしながら、こうした複雑に展開されるM&Aについて、歴史的分析も含めたより長期にわたる検討を行うことで、グローバル化に対する企業行動のあり方、あるいは企業とグローバル化の関係といったことまで明らかになることが期待される。以上の点については今後の課題とし、改めて別稿を期することとしたい。

付表 1 2000 年代における AB インベブの M&A



出典：Interbrew (2001-2003); InBev (2004-2007); AB InBev (2008-2016)より作成。

付表2 2000年代におけるSABミラーのM&A



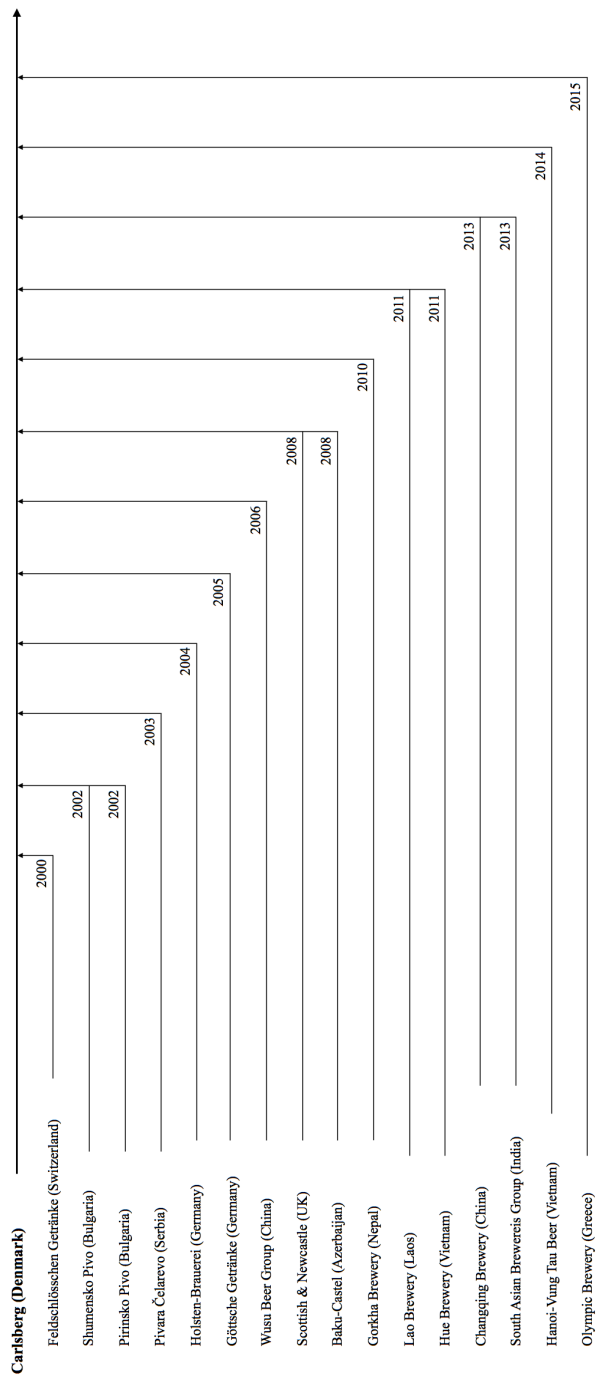
出典：South African Breweries (2001-2002); SABMiller (2003-2016)より作成。

付表3 2000年代におけるハイネケンのM&A

Heineken (Netherlands)	
Cruzeampo (Spain)	2000
Bravo International (Russia)	2002
Al Abram (Egypt)	2002
Almaza (Lebanon)	2002
Cervecerías Brat-Panama (Panama)	2002
Karlovačka Pivovara (Croatia)	2003
Bräu Union Österreich (Austria)	2003
Shikhan (Russia)	2004
Volga (Russia)	2004
Sobal (Russia)	2004
Patra (Russia)	2005
Stepan Razin (Russia)	2005
Balkal (Russia)	2005
Ivan Taranov (Russia)	2005
Kráľovský Pivovar Krušovice (Czech Republic)	2007
Syabar (Belarus)	2007
Scottish & Newcastle (UK)	2008
Eichhof (Switzerland)	2008
OSK Rečisapivo (Belarus)	2008
Drinks Union (Czech Republic)	2008
United Serbian Breweries (Serbia)	2008
Central Europe Beverages (Netherlands)	2008
Bere Mureș (Romania)	2008
Sierra Leone Brewery (Sierra Leone)	2008
Tango (Algeria)	2008
FEMSA Cerveza (Mexico)	2010
Sona Group (Nigeria)	2011
Bedele (Ethiopia)	2011
Harar (Ethiopia)	2011
Asia Pacific Breweries (Singapore)	2012
Brasserie Nationale d'Haïti (Haiti)	2012
Zagorica (Bulgaria)	2014
Pivovarna Lasko (Slovenia)	2015

出典：Heineken (2001-2016)より作成。

付表 4 2000 年代におけるカールスベアの M&A



出典：Carlsberg (2001-2016)より作成。

引用文献

AB InBev (2008-2015), *Annual Report*.

AB InBev (November 11, 2015), 'Press Release: Anheuser-Busch InBev Announces Agreement with Molson Coors for Complete Divestiture of SABMiller's Interest in MillerCoors'.

'AB InBev Taps Craft Beer Boom by Opening First London Pub under Goose Island Brand', *The Telegraph*, December 1, 2016.

Bąk, Mieczysław (2005), 'The Carlsberg Breweries A/S: A Case Study of Investment in Poland', working paper no.56, Centre for East European Studies, Copenhagen Business School.

Barth-Haas Group (2016), *The Barth Report 2015/2016*.

Cabras, Ignazio and Higgins, David M. (2016), 'Beer, Brewing, and Business History', *Business History*, vol.58, no.5.

Carlsberg (2000-2015), *Annual Report*.

Commission of the European Communities (2008), 'Case No COMP/M.4952-Carlsberg/Scottish & Newcastle assets Notification of 1 February 2008 pursuant to Article 4 of Council Regulation No 139/2004'.

Commission of the European Communities (2008), 'Case No COMP/M.4999-Heineken/Scottish & Newcastle assets Notification of 12 February 2008 pursuant to Article 4 of Council Regulation No 139/2004'.

Daneshkhu, Scheherazade (October 10, 2016), 'Slog Begins after AB InBev Slakes Deals Thirst', *The Financial Times*.

European Commission (2016), 'Case M.7881-AB InBev/SABMiller Commission Decision Pursuant to Article 6 (1) (b) in Conjunction with Article 6 (2) of Council Regulation No 139/2004 and Article 57 of the Agreement on the European Economic Area'.

European Commission (May 24, 2016), 'Press Release: Mergers: Commission Approves AB InBev's Acquisition of SABMiller, Subject to Conditions'.

Heineken (2000-2015), *Annual Report*.

Heineken (2008), 'Cider Makes Splash in Dutch Market', *World of Heineken*, vol.40 (summer).

InBev (2004-2007), *Annual Report*.

Interbrew (2000-2003), *Annual Report*.

Iversen, Martin Jes and Arnold, Andrew (2008), 'Carlsberg: Regulation of the Home Market and International Expansion', Fellman, Susanna, Iversen Martin Jes, Sjögren, Hans and Lars Thue

- (eds.), *Creating Nordic Capitalism: The Business History of A Competitive Periphery*, Palgrave Macmillan.
- Kissmeyer, Anders (2015), 'The Wolf is Coming...!', *Scandinavian Brewers' Review*, vol.72, no.1.
- Lopes, Teresa da Silva (2007), *Global Brands: The Evolution of Multinationals in Alcoholic Beverages*, Cambridge University Press.
- Morrison, Janet (2009), *International Business: Challenges in a Changing World*, Palgrave Macmillan.
- Orkla (2000), 'Press Release: Orkla and Carlsberg Form Global Beer Company'.
- Orkla (2004), 'Press Release: Orkla to sell its stake in Calrsberg Breweries for NOK 17.5 billion'.
- Pedersen, Kurt, Madsen, Erik S. and Lars Lund-Thomsen (2013), 'How Mergers and Acquisitions Restructured the International Brewery Industry 2000-10-and Why', Gammelgaard, Jens and Dörrenbächer, Christoph (eds.), *The Global Brewery Industry: Markets, Strategies, and Rivalries*, Edward Elgar.
- SABMiller (2003-2015), *Annual Report*.
- Sher, Scott A., Williams, Christopher A. and Bradley T. Tennis (2013), 'US Antitrust', Robinson, Simon and Zerdin, Mark (eds.), *The Mergers & Acquisitions Review*, 7th edition, Law Business Research.
- Sluyterman, Keetie and Bouwens, Bram (2014), *Brewery, Brand, and Family: 150 years of Hineken*, Boom.
- Swinnen, Johan F.M. (ed.) (2011), *The Economics of Beer*, Oxford University Press.
- Thomas, Nathalie (July 29, 2016), 'AB InBev Welcomes Chinese Clearance for £79bn SABMiller Deal', *The Financial Times*.
- U.S. Department of Justice (2008). 'Statement of the Department of Justice's Antitrust Division of its Decision to Close its Investigation of the Joint Venture between SABMiller Plc and Molson Coors Brewing Company'.
- U.S. Department of Justice (2013), 'United States v. Anheuser-Busch InBev SA/NV, Grupo Modelo S. A.B. de C.V.; Proposed Final Judgment and Competitive Impact Statement'.
- U.S. Department of Justice (2013), 'Justice Department Reaches Settlement with Anheuser-Busch InBev and Grupo Modelo in Beer Case'.
- キリンビール株式会社 (2016) 「2015年世界主要国のビール消費量」。

註

- 1 Barth-Haas Group (2016), *The Barth Report 2015/2016*, p.7.
- 2 Cabras, Ignazio and Higgins, David M. (2016), 'Beer, Brewing, and Business History', *Business*

- History*, vol.58, no.5, p.609; Swinnen, Johan F.M. (ed.) (2011), *The Economics of Beer*, Oxford University Press, p.vii.
- 3 ABインベプとSABミラーの合併については、近年のビール産業において非常に重要な案件であるものの、合併直後で資料も少なく未だ評価を定めることが困難であるため、本稿では「おわりに」で触れるにとどめ、詳細については別稿で本格的に論及したい。
- 4 Pedersen, Kurt, Madsen, Erik S. and Lars Lund-Thomsen (2013), 'How Mergers and Acquisitions Restructured the International Brewery Industry 2000-10-and Why', Gammelgaard, Jens and Dörrenbächer, Christoph (eds.), *The Global Brewery Industry: Markets, Strategies, and Rivalries*, Edward Elgar, p.21.
- 5 キリンビール株式会社 (2016) 「2015年世界主要国のビール消費量」
(http://www.kirin.co.jp/company/news/2016/1221_01.html, 2017年9月21日アクセス) ;
Swinnen, Johan F.M. (ed.) (2011), pp.336-339.
- 6 Barth-Haas Group (2016), p.9.
- 7 Lopes, Teresa da Silva (2007), *Global Brands: The Evolution of Multinationals in Alcoholic Beverages*, Cambridge University Press.
- 8 Barth-Haas Group (2016), p.7.
- 9 Pedersen, Kurt, Madsen, Erik S. And Lars Lund-Thomsen (2013), p.22; Barth-Haas Group (2016), p.7.
- 10 Interbrew (2000), *Annual Report 2000*, p.55.
- 11 InBev (2004), *Annual Report 2004*, p.42.
- 12 AB InBev (2008), *Annual Report 2008*, p.6.
- 13 AB InBev (2012), *Annual Report 2012*, p.2; AB InBev (2013), *Annual Report 2013*, p.4, p.50; しかしながら、この合併は合衆国においてクレイトン法に抵触するとして、司法省 (U.S. Department of Justice) によって提訴された。本案件が成立した場合、合衆国におけるABインベプのシェアは約46%になり、第2位のミラー・クアーズ (MillerCoors) のシェア26%を合わせると、約4分の3が上位2社で占められることになる。そのため、司法省は競争が排除され、消費者にとって不利益になると懸念を示した。これを受けてABインベプは、モデルロ製品のライセンス生産や、モデルロが所有する最新かつ最も技術的に進んでいた工場を含む合衆国での全ての事業を、ビールやワイン、スピリッツなど多様な商品を展開していたコンステレーション・ブランド (Constellation Brands) に売却することを決定し、司法省もこれを了承した。本案件はABインベプにとって大きな痛手ではあったものの、コロナという世界的なブランドの獲得及びメキシコでの事業拡大を優先させる判断となった (U.S. Department of Justice (2013), 'United States v. Anheuser-Busch InBev SA/NV, Grupo Modelo S.A.B de C.V.; Proposed Final Judgment and Competitive Impact

- Statement'; U.S. Department of Justice (2013), 'Justice Department Reaches Settlement with Anheuser-Busch InBev and Grupo Modelo in Beer Case'; Sher, Scott A., Williams, Christopher A. and Bradley T. Tennis (2013), 'US Antitrust', Robinson, Simon and Zerdin, Mark (eds.), *The Mergers & Acquisitions Review*, 7th edition, Law Business Research, pp.41-43.)。
- 14 Kissmeyer, Anders (2015), 'The Wolf is Coming...', *Scandinavian Brewers' Review*, vol.72, no.1, pp.4-5; 'AB InBev Taps Craft Beer Boom by Opening First London Pub under Goose Island Brand', *The Telegraph* (1 December, 2016), <http://www.telegraph.co.uk/business/2016/12/01/ab-inbev-taps-craft-beer-boom-opening-first-london-pub-goose/>, accessed 18 September, 2017.
- 15 AB InBev (2015), *Annual Report 2015*, pp.1-7.
- 16 SABMiller (2003), *Annual Report 2003*, pp.6-8.
- 17 SABMiller (2009), *Annual Report 2009*, p.45; U.S. Department of Justice (2008), 'Statement of the Department of Justice's Antitrust Division of its Decision to Close its Investigation of the Joint Venture between SABMiller Plc and Molson Coors Brewing Company'.
- 18 SABMiller (2015), *Annual Report 2015*, pp.2-3.
- 19 Heineken (2003), *Annual Report 2003*, p.32; Sluyterman, Keetie and Bouwens, Bram (2014), *Brewery, Brand, and Family: 150 years of Heineken*, Boom, pp.462-464.
- 20 Carlsberg (2000), *Annual Report 2000*, p.59; Orkla (2000), 'Press Release: Orkla and Carlsberg Form Global Beer Company'; Iversen, Martin Jes and Arnold, Andrew (2008), 'Carlsberg: Regulation of the Home Market and International Expansion', Fellman, Susanna, Iversen, Martin Jes, Sjögren, Hans and Lars Thue (eds.), *Creating Nordic Capitalism: The Business History of A Competitive Periphery*, Palgrave Macmillan, p.365, p.386; Bąk, Mieczysław (2005), 'The Carlsberg Breweries A/S: A Case Study of Investment in Poland', working paper no.56, Center for East European Studies, Copenhagen Business School, pp.2-3; しかしながら、この両社の関係が順調に進むことはなかった。オルクラのCEOであったハイエダール (Jens P. Heyedahl) が、本案件はカールスベアを買収するための最初の一步に過ぎないという趣旨の発言をしたため、カールスベア・ブリュワリーズを所有するカールスベア財団 (Carlsberg Foundation) はオルクラに対して不信感を募らせていた。結果的に、オルクラを支持していたカールスベア・ブリュワリーズ社長のリンデルーヴ (Flemming Lindeløv) は解雇され、2004年にはオルクラの所有していた40%の株式を全て買収することとなった (Orkla (2004), 'Press Release: Orkla to sell its stake in Carlsberg Breweries for NOK 17.5 billion'; Iversen and Arnold (2008), p.386.)。
- 21 Commission of the European Communities (2008), 'Case No COMP/M.4999-Heineken / Scottish & Newcastle assets Notification of 12 February 2008 pursuant to Article 4 of Council Regulation No 139/2004', pp.1-2; Sluyterman and Bouwens (2014), pp.467-473; Heineken (2008), *Annual Report*

2008, p.94.

- 22 Morrison, Janet (2009), *International Business: Challenges in a Changing World*, Palgrave Macmillan, pp.99-100; Sluyterman and Bouwens (2014), p.470; Heineken (2008), 'Cider Makes Splash in Dutch Market', *World of Heineken*, vol.40 (Summer), p.24.
- 23 Carlsberg (2008), *Annual Report 2008*, pp.4-6; Commission of the European Communities (2008), 'Case No COMP/M.4952-Carlsberg/Scottish & Newcastle assets Notification of 1 February 2008 pursuant to Article 4 of Council Regulation No 139/2004', pp.1-2.
- 24 Heineken (2010), *Annual Report 2010*, pp.88-89; Sluyterman and Bouwens (2014), p.475.
- 25 Carlsberg (2010), *Annual Report 2010*, pp.98-99; Carlsberg (2011), *Annual Report 2011*, pp.96-97; Carlsberg (2013), *Annual Report 2013*, pp.105-106; Carlsberg (2014), *Annual Report 2014*, pp.114-115.
- 26 Daneshkhu, Scheherazade (October 10, 2016), 'Slog Begins after AB InBev Slakes Deals Thirst', *The Financial Times*; Thomas, Nathalie (July 29, 2016), 'AB InBev Welcomes Chinese Clearance for £79bn SABMiller Deal', *The Financial Times*; AB InBev (November 11, 2015), 'Anheuser-Busch InBev Announces Agreement with Molson Coors for Complete Divestiture of SABMiller's Interest in MillerCoors', Press Release; European Commission (May 24, 2016), 'Mergers: Commission Approves AB InBev's Acquisition of SABMiller, Subject to Conditions', Press Release; European Commission (2016), 'Case M.7881-AB InBev / SABMiller Commission Decision Pursuant to Article 6 (1) (b) in Conjunction with Article 6 (2) of Council Regulation No 139/2004 and Article 57 of the Agreement on the European Economic Area', pp.1-4.